

УДК 658.3.1

**Д.М. САФИНА,**

*кандидат экономических наук, доцент*

*Казанский (Приволжский) федеральный университет*

## **ВЛИЯНИЕ ЛИДЕРА НА ФОРМИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ**

*В статье рассматриваются различные подходы к классификации организационных культур, проводится сравнение типологий организационных культур с точки зрения влияния лидера на становление и поддержание культуры, анализируется влияние стиля лидерства на организационный климат, приводятся примеры, демонстрирующие действия лидеров по формированию организационной культуры, описываются механизмы формирования и поддержания клиентоориентированной культуры.*

В глобальном мире наличие ясной стратегии, использование информационных технологий, соблюдение высоких стандартов качества, высокая компетенция персонала являются необходимыми, но не достаточными условиями для сохранения конкурентоспособности. Важнейшим фактором обеспечения конкурентоспособности современной организации становится организационная культура. Особую роль в формировании и управлении организационной культурой играет основатель организации, или лидер.

Исследования организационной культуры популярны сейчас как никогда. Огромный интерес к этой теме породил множество определений и классификаций организационных культур. На наш взгляд, организационная культура – это системообразующее явление, задающее границы, нормы, образцы, правила поведения людей в организации, определяющее способы достижения ими индивидуальных и организационных целей. В различных подходах к классификации организационных культур лидеру отводится различная роль. Рассмотрим типологии, в которых вопросы власти и лидерства являются центральными (табл. 1).

Согласно типологии Ф. Тромпенаарса и Ч. Хэмпден-Тернера, в культурах «Эйфелева башня» и «Семья» структура иерархическая, сотрудники ориентированы на четкое исполнение указаний руководителей свыше, влияние лидера очень высоко. В культуре «Инкубатор» лидеру отводится особая роль создания среды для развития личности. В культуре «Управляемая ракета»

проявляется стратегическое лидерство, ориентированное, прежде всего, на достижение целей.

В классификации Л. Нельсона и Ф. Бернса можно выделить четыре стиля руководства: принуждающее соответствует «реагирующей культуре», обучающее – «отзывчивой», нацеливающее – «активной культуре» и доверяющее – «высокоэффективной».

В типологии корпоративных культур Р. Акоффа «корпоративный тип культуры» формируется на основании авторитарного отношения лидера к подчиненным, работники не привлекаются к постановке целей. В «консультативной» культуре лидер строит отношения типа «доктор – пациент», активно привлекая работников к установлению целей, но при этом, не позволяя им действовать без консультации с ним. В «партизанской» культуре между лидером и подчиненными возникают отношения автономии, лидер предоставляет подчиненным свободу действий. «Предпринимательский» тип культуры характеризуется отношениями демократии, лидер управляет «по целям» или по «результатам».

В «культуре власти», по типологии американского социолога Ч. Ханди, лидер с выдающимися качествами контролирует все, что происходит в организации, единолично принимает решения. В культуре «роли» властные полномочия лидера четко формализованы, в культурах «задачи» и «личности» роль лидера незначительна, он скорее является координатором, чем руководителем в традиционном смысле этого слова.

Таблица 1

## Различные подходы к классификации организационных культур [1]

| Автор (авторы)                     | Основание для классификации   | Краткая характеристика типов организационных культур  |
|------------------------------------|---|---|
| Ф. Тромпенаарс и Ч. Хэмпден-Тернер | - Степень централизации управления и дистанция власти; степень формализации управленческих функций;<br>- целевая направленность | - «Управляемая ракета» – эгалитарная культура, направленная на достижение конкретных результатов;<br>- «Инкубатор» – эгалитарная культура, направленная на развитие личности;<br>- «Эйфелева башня» – жесткая субординация и тщательный контроль за исполнением обязанностей;<br>- «Семья» – патерналистская культура с высокой дистанцией власти   |
| Л. Нельсон и Ф. Бернс              | Характер управления, структура, временная ориентация, стиль руководства   | - «Реагирующая культура» – главная забота – это сохранить свое положение;<br>- «Отзывчивая» – сконцентрирована на совместной работе;<br>- «Активная» – предпринимательская, нацеленная на результаты;<br>- «Высокоэффективная» – работающая над своим развитием   |
| Р. Акофф                           | Степень привлечения работников к установлению целей и к выбору средств для их достижения  | - «Корпоративный тип культуры» – низкая степень привлечения работников к установлению целей и выбору средств для их достижения;<br>- «Консультативный» – высокая степень привлечения работников к установлению целей, низкая степень привлечения работников к выбору средств;<br>- «Партизанский» – низкая степень привлечения работников к установлению целей, высокая степень привлечения работников к выбору средств для достижения целей;<br>- «Предпринимательский» – высокая степень привлечения работников к установлению целей и к выбору средств для их достижения |
| Ч. Ханди                           | Распределение власти, полномочий и ответственности  | - «Культура власти» – источник власти – ресурсы в руках одного лидера;<br>- «Культура роли» – источник власти – положение, занимаемое в иерархической структуре;<br>- «Культура задачи» – источник власти – знания;<br>- «Культура личности» – власть основывается на профессионализме и силе личных качеств  |
| О.С. Виханский и А.И. Наумов       | Тип управления  | - «Предпринимательская» – децентрализованная, адаптивная;<br>- «Административная» – бюрократическая, иерархическая, формализованная   |

О.С. Виханский и А.И. Наумов выделяют два подхода к формированию лидером организационной культуры: административный и предпринимательский [2, с. 543]. В «административной» культуре лидер использует системный подход к управлению, требует выполнения работы по правилам, действует рационально. В административной культуре лидера довольно легко заменить. «Предпринимательскую» культуру чаще всего создает собственник имущества, интуитивно решает проблемы, ориентируется на человека, использует ситуационный подход к управлению.

Смена лидера в такой культуре может привести к развалу организации.

Таким образом, разными авторами придается либо сильное, либо второстепенное значение влиянию лидера на формирование организационной культуры. По нашему мнению, лидер оказывает сильнейшее влияние на формирование организационной культуры, особенно на начальном этапе ее становления, и особенно если он является собственником или создателем организации. Каково это влияние? Оно может быть различным. В поисках ответа на этот вопрос можно

выдвинуть несколько гипотез. Рассмотрим две следующие. Первая гипотеза состоит в том, что лидер формирует в организационной культуре те элементы, которых ему самому не хватает. Вторая гипотеза – лидер переносит свои характеристики на организационную культуру, таким образом, продуцирует подобные себе характеристики. В первом случае лидер набирает в организацию людей, которые дополняют его, обладают такими характеристиками, которых ему самому не хватает, но нужны для эффективной работы. Интересно, в каком случае организация будет более эффективной?!

Рассмотрим два примера влияния лидеров на формирование и развитие организационной культуры. Примеры взяты из практики, названия автосалонов изменены. Первый – «*LOVE* авто», официальный дилер известной автомобильной марки, появился на свет как объект инвестиций его создателей, обладающих немалыми финансовыми средствами и административным ресурсом. Предприятие стало частью крупнейшего холдинга. Персонал набирался исключительно из родственников, друзей и знакомых, по принципу доверия-недоверия. Руководящие посты занимали люди, не имеющие опыта работы в сфере продаж и обслуживания автомобилей. Конкурентов в регионе у организации практически не было, поэтому организация снимала «сливки». Была создана «культура власти» или культура «семья», иерархическая, неформализованная. В такой культуре непременно наличие родителя – «папы», благодушно устраивающего корпоративные праздники с обильным угощением для «детей» и кричащего на них, когда кто-то ослушается. Однако, «папа» оказался не таким уж сильным, могущественным и всезнающим человеком. Финансовый кризис больно ударил по организации, даже административный ресурс не помог. «Папа», привыкший просто решать все проблемы с помощью денег и связей, растерялся, он не знал, как управлять своим детищем в ситуации кризиса! Разочарованные, «голодные дети» (сотрудники по несколько месяцев не получали заработную плату) стали сбегать от «папы» к конкурентам. Вскоре компания была лишена прав дилера и реорганизована.

Другой пример – автомобильный салон «Авто *DRIVE*» создан по образу и подобию ведущих

зарубежных автосалонов. «Авто *DRIVE*» – это высокий уровень качества обслуживания, кратчайшие сроки выполнения заказов, предоставление уникального сервиса. Персонал набирается в организацию по принципу соответствия профессиональных и личных характеристик претендента должности. Топ-менеджмент – наемные работники, учредители не участвуют в оперативном управлении. Культура – «система», «культура роли» или «Эйфелева башня». Структура иерархическая, все бизнес-процессы четко прописаны и формализованы. Миссия, цели, этика поведения точно оформлены. Существует корпоративный учебный отдел, регулярно проводятся тренинги по продажам и проч., персонал проходит стажировки в Москве и за рубежом. Регулярно проводятся корпоративные мероприятия, с «вылазками на природу». Есть своя футбольная команда. Новичков постепенно знакомят с культурой предприятия, приобщают к корпоративным мероприятиям, назначают наставника на период стажировки. Очевидно, что в автосалоне «Авто *DRIVE*» происходит управление организационной культурой. Такое понятие, как текучесть кадров, не знакомо руководству автосалона. Оно не опасается, что «вложится» в сотрудника, а он возьмет и перейдет к конкурентам. Многие мечтают стать сотрудником данного автосалона. Есть только одно «но» – новичок беспрекословно, без сопротивления должен стать частью этой эффективной «системы». Творческим, нестандартным, имеющим собственное мнение по любому поводу людям здесь не место.

Необходимо также подчеркнуть, что в примере с «*LOVE* авто» руководитель и создатель – одно лицо. Стиль лидерства, который он использовал, можно назвать попустительским. Лидер не желал менять свой стиль, даже когда организация попала в кризисную ситуацию. При этом все было в его руках, он мог создать «сильную» культуру, способную адаптироваться к любым условиям. Ему не хватило воли, стратегического видения и знаний управленческих технологий. В «Авто *DRIVE*» же руководитель выбран по конкурсу и соответствует, по мнению собственников-учредителей, типу организационной культуры, которая была создана до него под влиянием зарубежных стандартов. Этот лидер не может кардинально изменить организационную культуру, «система»

сильнее его, какими бы выдающимися способностями он ни обладал.

Влияние лидера на формирование организационной культуры проявляется через использование им того или иного стиля лидерства. Как разные стили лидерства влияют на формирование разных организационных культур на разных этапах жизненного цикла организации?

Стиль лидерства, как подтверждают исследования [3, с. 71], оказывает сильнейшее влияние на организационный климат, а значит и на формирование организационной культуры. «Авторитарный» руководитель, требующий немедленного повиновения, и «образцовый» руководитель, задающий непомерно высокие стандарты производительности, которым он следует сам и ждет этого от своих подчиненных, оказывают самое пагубное влияние на организационный климат. «Демократичный», вовлекающий подчиненных в процесс управления, «товарищеский», создающий гармоничные и дружеские отношения в коллективе и «обучающий» лидер – лидер-коуч, помогающий сотрудникам раскрыть их потенциал и развить их способности, оказывают благоприятное общее воздействие на климат в организации. Самое же лучшее воздействие на организационный климат и культуру оказывает «авторитетный» лидер, способный мобилизовать людей, обладающий ясным видением, что позволяет ему четко формулировать конечные цели, при этом предоставлять подчиненным достаточно свободы в выборе средств их достижения. Значит ли это, что лидеру, чтобы создать сильную культуру обязательно надо проявлять «авторитетный стиль»? Многое зависит от ситуации. Так, в ситуации кризиса оптимальным будет «авторитарный» стиль. Жесткий авторитарный руководитель вселит в подчиненных уверенность, твердо решит, что делать в ситуации, когда все растеряны. Очевидно, что лидер, формирующий своими действиями культуру, должен быть гибким, менять свой стиль лидерства в зависимости от ситуации. Ведь и организационная культура не стабильна. Она меняется не быстро, но все же меняется под воздействием как внутренних, так и внешних факторов, иначе организации не выжить.

Способен ли руководитель менять стиль лидерства, приспособив его под ситуацию и этап

развития организационной культуры? Дискуссия на эту тему ведется не первое десятилетие. Так, по мнению Ф. Фидлера, «стиль лидерства изменить чрезвычайно сложно», поэтому нужно изначально выбрать подходящего к ситуации лидера. Ученые П. Херси и К. Бланшар, Р. Хауз и Т. Митчелл, наоборот, считают, что лидер должен быть способен менять свой стиль лидерства в зависимости от «зрелости» исполнителей и «организационных факторов и характеристик последователей» [2, с. 491].

Возникает еще один интересный вопрос: возможно ли формирование организационной культуры без лидера? Рассмотрим «культуру личности» на примере кафедры одного из казанских коммерческих вузов, оказывающих образовательные услуги. Кафедра – это сообщество свободных специалистов и ученых. Кафедра объединяет их и дает возможность реализовать свой потенциал в педагогической и научной работе. Как правило, сильный ученый и администратор набирает персонал на кафедру, руководствуясь оценкой потенциала претендента и соответствия его индивидуальных целей планам и перспективами развития кафедры. Традиционно на кафедрах нет случайных людей, их либо приглашают, либо воспитывают из аспирантов. Создатель кафедры, в нашем примере, собрал свою команду «под себя». Однако через несколько лет руководитель уехал в другую страну, получив более заманчивое предложение. Несколько лет на кафедре не было заведующего, были лишь исполняющие обязанности, так как все надеялись, что «создатель» вернется. Исполняющие обязанности заведующего кафедрой, а их сменилось несколько за эти годы, выполняли лишь формальные функции, не внося ничего нового, не занимаясь развитием персонала и открытием новых направлений. Кафедра работала как механизм часов, которые были заведены много лет назад. Каждый сотрудник просто выполнял свои привычные обязанности. Отсутствие движения вперед означало только одно – медленную и верную деградацию. Хотя «культура личности» не сильно нуждается в руководителе, тем не менее не может существовать как единое целое без общего организующего начала. Процесс формирования организационной культуры нуждается в лидере. Отсутствие лидера приводит к возникновению так называемой «культуры без-

власть, главной чертой которой является то, что власть практически никому не нужна» [4].

Рассмотренные в статье примеры организаций относятся к сферам услуг и торговли, которые бурно развиваются в современной России и требуют создания особой клиентоориентированной культуры и эффективных механизмов управления ей. Для создания клиентоориентированной культуры одно провозглашение лозунгов: «Клиент всегда прав!» или «Для нас клиенты на первом месте!» недостаточно. Клиентоориентированная культура, как правило, складывается исторически. Для формирования и поддержания такой культуры необходимы следующие управленческие действия: правильный подбор персонала для работы с клиентами, например, с внешним типом референции (то есть людей, ориентированных в первую очередь на мнение окружающих, принятые нормы и стандарты поведения) [5, с. 250]; признание и систематическое поощрение служащих, которые прилагают специальные усилия, чтобы понравиться клиентам; создание и поддержание коммуникаций с постоянными клиентами, например, рассылка им каталогов, подарков, проведение различных мероприятий для клиентов; изменение философии построения отношений с клиентами: от одноразового контакта к долгосрочным партнерским отношениям. Также нужно отметить, что клиентоориентированная культура построена на соблюдении высоких этических стандартов. Будучи видимым образцом для подражания, лидер своими действиями продвигает этичную культуру, поэтому он должен проявлять терпимость к риску, сообщать этические стандарты подчиненным и сам во всем им следовать, поощрять этические поступки и наказывать за неэтичные, быть вни-

мательным к средствам достижения целей так же, как и к результатам.

Таким образом, организационная культура – уникальное, неповторимое явление, хрупкий инструмент в руках менеджера. Лидер играет важнейшую роль в процессе формирования организационной культуры. Отсутствие лидера может привести к «культуре безвластия». Сила влияния лидера зависит от организационных условий, в которые он попал. Лидер-создатель способен воплотить свои замыслы в любую культурную форму, лидер, приглашенный в сильную культуру типа «система», не сможет ее сломать и кардинально изменить. В современных российских условиях особенно востребованы лидеры, способные создать клиентоориентированную культуру и культуру с высокими этическими стандартами. В завершение хотелось бы отметить, что сильная, эффективная культура способна сделать «половину работы» за руководителя, но для этого он должен освоить искусство управлять организационной культурой.

#### Список литературы

1. URL: [http:// www.corpculture.ru](http://www.corpculture.ru)
2. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: учебник. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Экономистъ, 2006. – 670 с.
3. Гоулман Д. Лидерство, приносящее результаты // С чего начинается лидер: пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 232 с.
4. Соловьев К. Культура безвластия. – URL: [http:// www.management.com.ua/hrm/hrm182.html](http://www.management.com.ua/hrm/hrm182.html) (размещено: 26.01.2009).
5. Иванова С. Развитие потенциала сотрудников: профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации // С. Иванова, Д. Болдогоев, Э. Борчанинова [и др.] – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 278 с.

*В редакцию материал поступил 01.08.11*

*Ключевые слова:* организационная культура, классификация организационных культур, стиль лидерства, «культура безвластия», клиентоориентированная культура.